

121
207



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

La Comunicación Interna y su influencia en la calidad
del trabajo. El Caso del Departamento de Actividades
Culturales, Sociales y Deportivas del S.T.C., Metro

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
Lic. en Ciencias de la Comunicación

P R E S E N T A :
Sonia Ruiz Magaña

ASESOR: Mtra. Eréndira Urbina Urbina



1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria

A mi padre (+) y a mi madre: Por su lucha, apoyo y amor constante. Estarán siempre e infinitamente en mi corazón.

A Nina, Chayo, Pedro y Nathanael: Aunque en la distancia... siempre a mi lado. Mi compromiso también es por ustedes.

A Malú, Timina, abuela, Titolla y Tío Leobardo: Por los valores que me inculcaron. Nunca olvidaré mis principios.

A Charo, Lau, Teté y Tián: Alegría de mis días.

A Héctor: Por tu energía tan especial. Estarás constante en mí.

A los maestros que me guiaron desde la infancia: Mi cariño y reconocimiento.

A mis amigos: Por su lealtad: Mi agradecimiento.

A mis compañeros de trabajo: Por darme aliento para continuar con mis estudios, con el consabido deseo propio.

A todas aquellas personas que han interactuado conmigo y lograron con sus ideas -consciente o inconscientemente-, formar parte de mi criterio.

...Y lucharé para hacer valer lo logrado con tanto esfuerzo.

No tengo ganas
de darle la espalda al sol:
Son los últimos rayos
de un día que no volveré a ver.

Agradecimientos.

A la Mtra. Eréndira Urbina Urbina: Por su profesionalismo, conocimientos, tiempo y confianza que me ofreció.

A la Profra. Adriana Meléndez Mercado: Por su dedicación, conocimientos, tiempo y apoyo moral que me brindó.

A las dos: Por ser luz en mi camino. Mi gratitud infinita.

A la Mtra. Lucía Álvarez Enríquez.
A la Mtra. Delia Selene de Dios Vallejo
A la Profra. Eugenia Soria López.

Gracias por sus sugerencias, sus conocimientos y su tiempo.

Al Lic. Armando Arteaga Tenorio: Por su interés, crítica y amistad..
Al Lic. José Luis Vázquez Piñón: Por ser mi guía profesional.
Al Mtro. José Luis Cervantes: Por ayudarme a reencontrar mis objetivos.

A la Universidad Nacional Autónoma de México.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

Al Pueblo de México...Gracias.

A mi Patria...Gracias por siempre.

"Nadie es demasiado sabio para haber alcanzado la perfección, ni demasiado tonto para no poder ser mejor".

Demetrio Sosa Pulido.

"La mente con actitud interrogante nunca se da por satisfecha con dejar las cosas tal como están. Siempre está buscando formas de hacer cosas mejores y de hacer mejor las cosas. Supone siempre que cada cosa y cualquier cosa puede mejorarse".

Demetrio Sosa Pulido.

Índice

Introducción.	7
Apartado 1	
Comunicación Interna en la Organización.	10
1.1 La Organización.	10
1.1.1 ¿Qué es una Organización?	10
1.1.2 La Organización Pública.	12
1.2 La Comunicación Organizacional.	13
1.2.1 El proceso de la Comunicación.	13
1.2.2 ¿Qué es la Comunicación Organizacional?.	14
1.2.3 El rol de los individuos como parte de la Comunicación Interna.	15
1.3 La Comunicación Interna y sus elementos.	16
1.3.1 Características de los mensajes.	16
1.3.2 El flujo de la Comunicación Interna.	18
Apartado 2	
Calidad en la Organización Pública.	28
2.1 Conceptos de administración y calidad.	28
2.1.1 ¿Qué es administración?	28
2.1.2 ¿Qué es calidad?	29
2.2 Elementos básicos para lograr la calidad.	32
2.2.1 El trabajo de las personas.	32
2.2.2 Cómo hacer equipo en la organización y para qué.	34

Apartado 3	
El Caso del Departamento de Actividades Culturales, Sociales y Deportivas del S.T.C., Metro.	36
3.1 El Sistema de Transporte Colectivo, Metro. Organismo Paraestatal Descentralizado.	36
3.2 Antecedentes históricos del Departamento de Actividades Culturales, Sociales y Deportivas.	37
3.2.1 Objetivos del Departamento.	40
3.2.2 El personal del Departamento.	44
3.3 La Comunicación Interna en este Departamento	45
3.3.1 Atmósfera de la Comunicación.	45
3.3.2 Cómo se da la Comunicación Interna.	46
3.3.3 Comunicación descendente, ascendente y horizontal en el Departamento.	49
3.4 La Calidad en el Departamento.	52
Conclusiones.	60
Biblio-hemerografía.	65

Introducción

El contexto teórico de esta tesina deviene de la comunicación organizacional, específicamente hablaremos de la comunicación interna y además, de los elementos básicos para lograr calidad en el trabajo.

El problema a investigar fue el saber cómo influye la comunicación interna en la calidad del trabajo en el Departamento de Actividades Culturales, Sociales y Deportivas del S.T.C., Metro.

Se considera de suma importancia la información generada en el seno de la organización, de la cual deben ser poseedores, quienes formen parte de ella. Así, los mensajes auxiliarán en la existencia de la cohesión humana, tendiendo a lograr un equipo sólido de trabajo. Esto al mismo tiempo, conlleva la motivación necesaria para que los empleados logren obtener calidad en su trabajo.

Cada ser humano da sentido o interpreta el mensaje de acuerdo con sus vivencias, intereses y medio ambiente, de tal forma, la comunicación se torna compleja, más aún si no se transmite de forma adecuada.

Por ello, las reuniones de trabajo, las recomendaciones, la capacitación y los reconocimientos, son medios que transmiten un mensaje sobre políticas generales, objetivos, desviaciones, correcciones, avances, logros y motivación.

Otro elemento por el cual es importante esta investigación, es la existencia de la crisis general del país; la situación nos exige ser más competitivos, aunque en realidad no sería necesario enfrentarnos a una situación así, para darnos cuenta que se debe trabajar con calidad.

Conforme avanzan los tiempos, es fundamental observar con mayor detenimiento los conocimientos brindados por la ciencia para valerse de ellos y aplicarlos en las labores cotidianas, con el fin de que estas resulten satisfactorias.

La hipótesis de trabajo o proposición lógica, fue la siguiente: la comunicación interna en el Departamento de Actividades Culturales, Sociales y Deportivas del S.T.C., Metro, es deficiente porque no se llevan a cabo reuniones de trabajo convenientes y no se hace uso adecuado de los reconocimientos y la capacidad de las personas, ello influye negativamente cuando se trata de ofrecer un servicio de calidad a los usuarios.

Los objetivos, fueron el mostrar la importancia de la comunicación interna y cómo afecta su falta en el logro de la calidad en el servicio que se preste, así como detectar algunos de los problemas comunes que interfieren en la comunicación humana, y señalar el significado que tiene para el trabajador el que su labor sea reconocida.

El método empleado, fue documental y de campo; las fuentes bibliográficas consultadas fueron aquellas de quienes han abordado los temas de la comunicación interna y la calidad en la organización, así como documentos técnicos del organismo a donde pertenece el caso estudiado y archivos de éste último.

En cuanto a la investigación de campo, se obtuvo información por medio de la observación participativa y no participativa, de las aportaciones de los compañeros de trabajo logradas a través de charlas, y del conocimiento adquirido durante varios años de trabajo en ese sitio.

La estructura de la tesina, se divide en tres apartados, en el primero se define a las organizaciones y cómo fluye la comunicación interna en ellas; el segundo, trata de los elementos básicos de la calidad laboral; y en el tercero, se vierte parte de la experiencia profesional y señalamientos de informantes de calidad del centro de trabajo que se estudió, retomando los conceptos de los apartados anteriores.

Al inicio de la indagación, se planteó que se haría un sondeo de opinión entre los compañeros, para poder retomar sus ideas sobre cómo es que sucede la comunicación interna y la calidad del trabajo, pero por falta de tiempo sólo se recurrió a realizar algunas entrevistas sobre puntos muy localizados, es decir, fue una investigación focalizada.

La comunicación es parte medular de la vida en sociedad y como tal, ocurre de diferentes maneras, pues los grupos humanos al no existir en igualdad de circunstancias, no tienen las mismas características, por lo anterior, se piensa que con esta investigación se podrán aportar conocimientos a los lectores, sobre esta situación en particular.

Apartado 1:

Comunicación Interna en la Organización.

La Organización.

¿Qué es una organización?

El significado del término organización, requiere ser mencionado en esta indagación pues para poder hablar de la comunicación interna, es necesario partir de él; los dos aspectos se relacionan al ser humano, en tanto es un ser social; los individuos se encuentran inmersos en organizaciones, y sin ellas, y sin comunicarse, la condición de ser social carece de sentido. Así, existen organizaciones de tipo laboral, cultural, político, social, familiar, etc.

De alguna forma u otra todos participamos en las organizaciones, es decir, formamos parte de ellas al consumir productos o servicios, el que nos contraten para trabajar o el tener contacto con quienes desarrollen una labor en una empresa, por lo tanto, esto permite que nos demos cuenta de lo que son.

Según Richard L. Daft toda organización “[...] es una entidad social, que 2) está orientada al logro de metas, 3) tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado y 4) un límite o frontera identificable”.¹

Este autor parte de que la organización es una entidad social por ser los seres humanos quienes la conforman; para su constitución, debe estar formada por

¹ V. Richard L. Daft, et al. *Organizaciones. El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos*. pp.31-32.

más de una persona. Entre estos individuos se da la interacción, la cual se hace posible al entablar relaciones laborales y humanas.

Debe contar con objetivos y metas muy claros de lo contrario, su razón de ser no tendría sentido, estaría sin rumbo establecido y por lo tanto puede llegar al fracaso. Aunque es importante señalar que los intereses de los empleados, al ingresar a la organización, pueden ser diferentes de los de ésta.

El hablar de un sistema de actividad deliberadamente estructurado, como lo denomina Dall, se refiere a que cada organismo tendrá su actividad propia, correspondiente a la intención de su creación, asimismo implica la existencia de jerarquías al interior, en aras de lograr la eficiencia.

También establecerá un límite o frontera identificable, lo cual es necesario para que el personal tenga en cuenta quiénes son los que participan adentro de la organización y quienes afuera de ella, porque de lo contrario, algunos trabajadores podrían no sentirse comprometidos con su trabajo, al no tener en claro cual es su función.

Por otra parte, Gary Dessler² nos menciona que hay dos tipos de organización, uno de ellas son las que denomina como de labores previsible o de rutina y son aquellas en donde se sabe cuáles son las actividades que se van a realizar, permiten una división especializada de funciones. Las otras producen cosas nuevas, y no cuentan con una actividad que pueda ser previsible ni rutinaria; ahí, la creatividad se convierte en lo más importante.

El especialista Bormman³ considera el flujo de mensajes como un sistema. Nos dice que toda organización moderna tiene canales formales, donde fluyen los mensajes que se consideran como oficiales y éstos se complementan con canales informales, juntos forman una red la cual conduce una serie de información que contribuye a desarrollar el trabajo.

² Y. Gary Dessler. *Organización y Administración* p. 10.

³ Y. Ernest G. Bormman. *La Comunicación. Un Problema de la Organización Moderna*. pp. 40-41.

Concluye, si los mensajes circularan bien y su nivel de comprensión fuera alto, las labores que se llevarían a cabo, resultarían ser más eficaces. Si lo anterior sucediera, se podría soportar la competencia de otras organizaciones.

Todo lo anterior puede ser aplicado en una empresa privada o pública, pero como este estudio se delimita en la organización gubernamental, se hará mención breve al respecto.

La organización pública.

La empresa pública es aquella por medio de la cual, el gobierno da respuesta a los requerimientos sociales. A grandes rasgos, podemos decir que se conforma por organismos e instituciones y se divide en dos sectores: el central y el paraestatal.

En el sector central se encuentran las Secretarías y Departamentos de Estado que prestan servicios generales como lo pueden ser:

- La preservación de la paz.
- La protección de la nación frente al exterior.
- Reglamentar la propiedad.
- Impartir educación.
- Recaudar impuestos.
- Aplicar y ejecutar las leyes que son expedidas por el legislativo.
- Proporcionar las condiciones mínimas de salud y bienestar.

Mientras tanto, el sector paraestatal es aquel que tiene por objetivo proporcionar bienes y servicios para ser vendidos o transferidos a la sociedad, por medio de políticas de precios y tarifas.

El sector paraestatal en relación con la empresa privada, puede ser similar en cuanto a su estructura y formas de operación, pero en lo que difiere es en sus

objetivos. Los organismos descentralizados, entre otros, pertenecen a dicho sector; se dará una definición al respecto, pues el caso a estudiar forma parte de uno de ellos.

La Ley de la Administración Pública Federal, señala que son aquellas entidades creadas por ley, ya sea por decreto del Congreso de la Unión o por el Ejecutivo Federal, tienen personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten.⁴

La Comunicación Organizacional.

El proceso de la Comunicación.

Para poder abordar a la comunicación interna en la organización, hablaremos en sí sobre una de sus partes esenciales, es decir, sobre el proceso de la emisión de mensajes.

Johansen,⁵ señala que el desarrollo de la comunicación se da cuando existe una fuente, un receptor y un mensaje el cual lleva intrínseca la idea de que al ser recibido, la persona destinataria va a adoptar cierta conducta. Además, debe suceder en un medio ambiente, espacio y tiempo que justifiquen el envío.

El proceso encierra elementos tales, como lo es el acto de hablar y de escuchar y no sólo el de decir u oír, para que la comunicación realmente cumpla con el objetivo de transmitir un mensaje determinado.

Esto quiere decir que tanto el emisor como el receptor deben de estar comprometidos para dar y recibir; el primero, estructurando bien su mensaje y aplicando una cierta dosis de persuasión y, el segundo, tratando de concentrarse lo mejor que pueda.

⁴ Armando Arteaga Tenorio. *Desarrollo del Sector Paraestatal*. Trabajo escolar de Posgrado FCPyS UNAM, 1991.

⁵ V. Oscar Johansen Bertoglio. *Las Comunicaciones y la Conducta de la Organización* pp. 79-85.

Otro elemento del proceso es la retroalimentación, lo cual viene a corroborar si realmente el mensaje enviado por el emisor fue captado en toda su intención por el receptor, esperando que la conducta o acción adoptada por este último se manifieste de manera oral, corporal o escrita, de forma implícita o explícita.

La fuente de información por medio de la cual el emisor obtiene elementos para elaborar el mensaje, puede ser su mismo cerebro, su medio ambiente o las personas que le rodean.

El autor menciona que el hecho de comunicarse, indica la intención de persuadir e interactuar. También puede ocurrir, en algunas ocasiones, que el objetivo del mensaje no se encuentre manifiesto totalmente.

Para el autor, los medios de comunicación son los aparatos electrónicos y los escritos, el canal, son las personas o unidades por las que pasa el mensaje hasta llegar a su destino.

¿Qué es la comunicación organizacional?

La comunicación organizacional ocurre en una empresa y sus mensajes fluyen tanto en el interior como al exterior de ella. Goldhaber menciona que se da en un sistema complejo y abierto, porque la empresa u organización se alimenta y se retroalimenta de su entorno o medio ambiente; por ejemplo, es influenciada al hacer estudios de mercado para saber cuáles son las necesidades de los consumidores, e influye a su vez al motivar a los mismos a obtener los productos.

En la comunicación organizacional se observan los mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio que se emplea para enviarlos. Y por supuesto, incluye a los individuos al referirse a su trabajo, es decir a su capacidad, su forma de sentir, de actuar y a las relaciones suscitadas entre

ellos. Goldhaber la define como "[...] el flujo de mensajes dentro de una red de interrelaciones interdependientes."⁶

El rol de los individuos como parte de la Comunicación Interna.

Una organización no existiría si no estuviera conformada por personas, lo cual puede resultar obvio, pero por ello nos ocuparemos enseguida de la función o rol que ocupan en la organización.

Johansen⁷ dice, el rol de los individuos dentro del sistema u organización social, se caracteriza por tener ciertas formas de actuación en referencia al trabajo que desempeñan.

La interrelaciones vienen a ser el motivo de existencia de la comunicación y funcionamiento de la organización, de otra manera ésta dejaría de ser; la comunicación es como el "aceite" que debe ponerse en cada parte del engranaje, en cada "tuerca", en cada "tornillo" -dicho sea así, con respeto a las personas-, para que no haya un deterioro u "oxidación" entre esas partes.

Las relaciones son las interacciones dadas como unión entre los elementos humanos, puesto que la labor de cada uno es interdependiente; una persona, al actuar de cierta manera, va a afectar y reajustar el trabajo de la otra y viceversa.

Desde luego, al realizar determinada acción laboral, ésta tiene que hacerse de manera lógica o coherente, esto quiere decir, de acuerdo con los objetivos de trabajo, para que la organización funcione de manera sistemática.

Cuando se inicia una interacción, ésta va dando pauta para observar la personalidad del otro, en cuanto a sus valores, sentimientos, ética profesional,

⁶ V. Gerald M. Goldhaber. *Comunicación Organizacional*, p.23.

⁷ Op.cit. Oscar Johansen Bertoglio, pp. 39-40.

etc., así el emisor va a poder formular el mensaje que enviará de acuerdo a la personalidad del receptor.

La Comunicación Interna y sus elementos.

Características de los mensajes.

La comunicación interna implica el referirse a los mensajes de forma mas detallada, por ser parte medular del proceso comunicativo entre los seres humanos.

Goldhaber define como mensaje, a la información que cada miembro recibe dándole una significancia propia; puede aludir a los individuos, las cosas y las situaciones que se dan cuando hay interacción.

En primer término, los mensajes tienen una forma de lenguaje, en segundo, puede ser común para los receptores, un tercer aspecto se refiere al modo en que se difunden y en cuarto, tienen un propósito por el cual se envían.

El lenguaje se manifiesta en dos formas: la verbal, y la no verbal; entre la primera, él menciona como ejemplo las cartas, las conferencias y las conversaciones; para la segunda, identifica al lenguaje corporal, como son las particularidades físicas, ademanes, gestos, indicios vocales y medio ambiente.

Sobre los receptores, indica, son los individuos quienes se encuentran adentro de la organización y aquellos que están afuera. Para los pertenecientes a ella, el mensaje les puede llegar por medio de memorándum, los boletines y las reuniones; para quienes no trabajan en la misma, por medio de publicidad, ventas o relaciones públicas.

En esta investigación sólo nos referiremos a los mencionados en primera instancia, así, no debe extrañar que se mencione de forma insuficiente a los segundos aun cuando sabemos, están ligados por distintas razones a la organización.

El método de difusión se refiere al cómo se va a enviar el mensaje, para ello, Goldhaber lo divide en dos categorías generales haciendo una analogía, lo establece con términos tales como el software, que incluye actividades orales y escritas, las cuales dependen de la habilidad y capacidad del individuo para comunicarse, mientras tanto, el hardware son aquellas que dependen de los impulsos de los medios electrónicos o tecnológicos, como son el teléfono, el fax, etc., que se utilizan para enviar los mensajes.

En su consideración sobre el flujo, hace referencia a los propósitos o motivos por los cuales se genera el mensaje, es decir, la intención de estos podría ser de mantenimiento de la organización, de tarea o de actividades desarrolladas y de motivación humana.

Nos explica los motivos de mantenimiento como aquellos referidos a las políticas y objetivos coadyuvantes del avance de las actividades; los de tarea, considerados como los que permiten el desarrollo del trabajo; en tanto el propósito de los humanos, implican a los enviados con relación a la motivación, realización y emociones de las personas.

Todos los mensajes fluyen por medio de una red, la cual puede estar formada por dos personas o por el total de quienes participan en la labor de la organización, al interactuar de acuerdo a las funciones desempeñadas.

El flujo de la Comunicación Interna.

Comunicación formal e informal.

Uno de los objetivos de este estudio es el mostrar la importancia que tiene la comunicación interna para lograr la calidad en el trabajo, hablaremos del flujo de ésta.

En toda organización se da la comunicación formal e informal, las que fluyen por una red, la primera se divide en tres tipos: descendente, ascendente y horizontal. En cambio la informal, según Daft,⁸ es la referida a los rumores.

Éstos pueden servir a las personas de alta jerarquía, por convertirse en una fuente de información para ellos, desde luego también para los empleados de rangos inferiores, puesto que el rumor está presente en todas partes.

Ayuda a que haya mayor interacción entre las personas y quien es portador del rumor, puede obtener el reconocimiento de los demás, el problema se presenta cuando es falso; al suceder así, los directivos pueden suprimir los efectos enviando información verídica por canales formales, pero no deben tratar de eliminarlo.

Aunque es cierto que el rumor puede surgir porque no se informa con antelación sobre un hecho determinado; cuando existe un vacío de información al respecto, alguien al escuchar algo puede simplemente exteriorizar su opinión sobre ello y provocar el inicio del rumor.

Daft menciona que un 75% ó 95%, el rumor puede ser complemento de los canales formales y el flujo correcto de la comunicación descendente, ascendente, horizontal e informal, contribuye a conseguir el éxito en la organización.

⁸ Op.cit. Richard L. Daft et al. pp. 684-685.

Comunicación descendente, ascendente y horizontal.

En la empresa se dan las comunicaciones formales e informales, como ya se había dicho anteriormente. A las primeras, pertenecen las descendentes, las ascendentes y las horizontales.

Daft,⁹ define a la comunicación descendente como aquella originada entre los superiores de la organización y su destino son los individuos de rango inferior, su contenido se refiere a los objetivos, políticas, estrategias y metas necesarias para el desempeño de la empresa; y sirve para ayudar a reducir la incertidumbre que pudiera generarse de no ser emitida.

También ayuda a precisar lo que es una función, señalando las actividades a desempeñar y cuál es la importancia del cargo. Incluso puede comunicar ciertos procedimientos para llevar a cabo alguna labor. De la misma forma, el mensaje auxilia en la evaluación y corrección del trabajo, cosa que permite la retroinformación entre los individuos de diferentes rangos.

También en la comunicación descendente se envían mensajes referidos a valores, símbolos y ceremonias relacionadas con la organización y con su éxito. Se podría decir que contribuyen a la unión e identificación de los trabajadores con la empresa a la que pertenecen.

Por otro lado, el contenido de los mensajes en la comunicación ascendente, da la pauta para que los directivos puedan tener un parámetro de medición sobre cómo funcionan las labores, no sólo con base en los reportes, sino también cara a cara, puesto que en ocasiones no se puede esperar hasta recibir un informe escrito.

⁹ *Ibidem.* pp. 679-684.

Igualmente, se crean en situaciones no presentadas de forma rutinaria y en última instancia, los mandos superiores son quienes pueden dar solución a ellas, y desde luego en determinado momento, pueden ser resueltas de manera conjunta entre jefes y subordinados, éstos últimos, informan de lo sucedido.

Las quejas e inconvenientes también entran en este tipo de mensajes, se recomienda que sean los empleados afectados quienes hablen directamente con su jefe inmediato o quien pueda dar solución al problema. Al comunicarse se podrán encontrar las alternativas a seguir.

Existe la posibilidad de que también pueda haber distorsión en los mensajes; por ejemplo, un empleado no escribe en su reporte de labores lo hecho realmente y si el superior no recurre a la comprobación, será muy fácil que esto pase desapercibido.

Se dice que mientras más confianza hay con los jefes y el nivel de la misma es suficiente, al quedar eliminada de cierta forma la barrera de las jerarquías, más aumentará la precisión de la comunicación ascendente.

Según Daft, autor ya mencionado, la comunicación horizontal se da en forma lateral y ayuda a coordinar las acciones dentro de la organización, para alcanzar las metas propuestas. Puede suceder de tres maneras: a) Dentro de un mismo departamento, b) entre departamentos y c) cuando se realiza una investigación que pueda ayudar a la actividad de los mismos.

Esta forma de comunicación se lleva a cabo por medios escritos tales como programas, reportes, memoranda y de forma oral en reuniones, llamadas telefónicas, frente a frente, etc.

Saber escuchar.

El segundo objetivo de esta indagación es el mencionar cuáles son los problemas comunes que interfieren en el logro de la comunicación interna y uno de los más notorios es el de no saber escuchar.

Según Bornman,¹⁰ en un día, cada ser humano puede llegar a escuchar alrededor de 2000 mensajes, pero sólo logra captar más o menos el 25% de ellos, aunque no se sabe exactamente porqué.

Una razón de ello pudiera ser porque son demasiados y no se tiene la capacidad para comprenderlos todos, al parecer, esto ayuda a hacer una selección y así el sistema nervioso no se altera por tanta información, sin embargo, si se pudiera captar más, se podría aprender mucho más.

De todas formas, los mensajes llevan implícita la persuasión, unos la información y otros más el entretenimiento. Por ejemplo, cuando se consigue que una orden sea ejecutada, al hacer un reporte de labores y al platicar alguna situación curiosa ocurrida en las horas de trabajo, respectivamente.

Bornman identifica varias causas por las cuales no se escucha, se aplican a la comunicación verbal y desde luego a la no verbal, por ser esta última complemento de la primera.

El desinterés es una de las causas y ocurre cuando se piensa que el tema a tratar es aburrido; para contrarrestar esto, es bueno pensar cómo se puede utilizar la información proporcionada.

¹⁰ *Op.cit.* Ernest G. Bornman. pp. 215-220.

En muchas ocasiones, al tiempo de emisión de un mensaje, se tiende a observar cuáles son los defectos de dicción del emisor, la forma de vestir, etc. Para evitarlo, se deben olvidar esos detalles y centrar la atención en lo que se escucha.

Otra causa se da cuando se trata de captar sólo los hechos y no las ideas del emisor. Es necesario prestar atención a ambas cosas, para lograr entender el mensaje por completo y así formular la respuesta de acuerdo a ello.

Tal vez uno de los motivos más comunes de esta situación se da cuando se escucha a medias. Sucede al fingir poner atención y esto se nota cuando al enviar la respuesta, se comete un desatino; si el emisor se da cuenta de ello, puede enfadarse aunque no lo demuestre.

A veces alrededor del oyente hay personas que hablan en voz baja o hacen otro tipo de ruido, el receptor debe pedir guardar silencio o solicitar al emisor aumentar el volumen de su voz.

Según Bornman, se pueden oír más palabras de las que se hablan por minuto, es decir, en ese lapso de tiempo se escuchan 400, mientras que sólo se logran emitir 100 palabras en igual cantidad de tiempo. Hay veces, esto permite poner atención sólo durante 10 segundos y posteriormente irse a viajar mentalmente 50 segundos, para después regresar a escuchar durante 10 y así sucesivamente. Aunque no es una regla.

Bornman¹¹ señala tres cualidades a desarrollar para ayudarnos a centrar la atención en el mensaje, e indica que el gasto de energía se incrementa, pero se logra obtener más conocimiento.

¹¹ *Ibidem*, pp. 224-235.

La primera de ellas, es la capacidad de dominar las distracciones. Esto es benéfico tanto para escuchar como para hacerse escuchar; se debe eliminar al máximo posible la cantidad de ruidos probables en el sitio de la conversación, como puede ser la mala acústica, un auditorio inquieto, dirección inadecuada, temperatura desagradable, temas aburridos, etc.

También considera, para concentrarse aún más, el incrementar la velocidad de la mente e interesarse en el tema; una forma de lograrlo, es anticiparse mentalmente a lo que se va a decir y así se refuerza el conocimiento; si se piensa equivocadamente en la idea manifestada por el emisor, de todas formas es positivo, pues así se puede prestar a la comparación inmediata.

Otro mecanismo, es el de identificar las pruebas disponibles del orador al momento de argumentar su idea y poner atención en ello, además, como ya se había mencionado anteriormente, el pensamiento es más rápido que el habla y se puede ganar tiempo para hacerlo.

De igual manera se puede recapitular de vez en cuando sobre lo escuchado; esto ayuda a retener y comprender con más efectividad. Puede hacerse un resumen mental cada cinco minutos, en tan solo diez segundos, como indica Bornman.

La segunda cualidad a desarrollar, es tener la habilidad de darle forma al contenido del mensaje puesto que cada discurso tiene su estructura, incluso las pláticas informales que van desde el saludo, el desarrollo de las mismas y concluyen con la despedida. Lo anterior ayuda a diferenciar unas ideas de otras y a recordarlas durante más tiempo.

La tercera es la capacidad de mantener el control emocional. Cuando no existe éste, es porque tal vez hay aversión hacia el orador, ya sea por la forma de hablar, de exponer o por el propio tema; pero el receptor necesita asegurarse de haber entendido lo que escuchó y dejar las posibles críticas para el final.

Barreras de la comunicación.

En una organización se presentan diversas barreras de comunicación, no solo porque cada individuo siente, piensa y se expresa de forma diferente y por lo tanto interpreta cada mensaje y situación de igual manera. Por lo mismo, es importante saber para qué y cómo fluye la comunicación, y es necesario ver cómo se presentan las barreras, para así poder lograr la transmisión del mensaje.

Al estar conscientes de las diferentes barreras que suelen surgir y cómo se puede hacer para evitarlas, la comunicación podrá fluir ágilmente y ayudar por lo tanto a desarrollar las actividades de una organización.

Algunos autores como Duhalt,¹² señalan la existencia de varios tipos de barreras localizadas a partir del punto de vista psicológico, las más comunes se enumeran a continuación.

1.- Barreras semánticas. Se dan cuando el significado de los símbolos o palabras utilizadas para construir el mensaje, no tienen el mismo significado para el emisor que para el receptor.

Incluso un sólo término puede tener varios significados y aunque el emisor y el receptor comprendieran cada uno de ellos, es importante que uno y otro se den cuenta cuál es la connotación utilizada en ese momento y que ambos consideren las experiencias, expectativas e intereses de la otra persona.

2.- Barreras físicas. Son las fallas tecnológicas de los medios electrónicos que emplean las personas al formar parte del proceso de la comunicación.

¹² V. Miguel E. Duhalt-Kramss. *Técnicas de Comunicación Administrativa* pp. 34-47.

3.- Barreras fisiológicas. Se refieren a los impedimentos físicos de la pronunciación del emisor, del oído y de la vista del receptor, en sí de los movimientos corpóreos, situación que puede dar lugar a la deformación del mensaje.

4.- Barreras psicológicas. Estas suceden porque cada individuo cuando nace tiene diferentes potencialidades que van formando su temperamento y durante su vida se nutre de experiencias que moldean su carácter y finalmente su personalidad.

Por lo tanto, cada quien percibe de manera distinta las situaciones y el contenido de un mensaje. Asimismo varias son las barreras psicológicas que deforman el contenido del mensaje.

Cuando un individuo tiene conocimientos sobre determinado mensaje, está predispuesto a no aceptarlo tal cual se lo enviaron, internamente hace adecuaciones ampliando o reduciendo su contenido. También sucede que puede encontrar en el emisor defectos no existentes por el simple hecho de no agradaarle lo que dice.

Si en una conversación se antepone los valores emocionales a los racionales, estos últimos son bloqueados y por lo tanto existe una barrera de la comunicación razonada.

Cuando el emisor no conoce el marco de referencia, entendido éste como experiencias, intereses y expectativas del receptor, así como el no escoger el momento y el lugar adecuado, no podrá lograr que el mensaje se capte totalmente.

5.- Barreras administrativas. Estas también pueden llegar a deformar el mensaje; para identificarlas, se hará en razón de las comunicaciones internas.

En la comunicación descendente puede ocurrir que el superior no le da importancia a la orden enviada, por ello las personas de rango inferior actúan sin entusiasmo o simplemente se dedican a hacer las cosas tal cual se le pidió, pero no agregan un poco más de esfuerzo.

Asimismo en la comunicación ascendente encontramos que las barreras son de diversa índole como puede ser el deseo de agradar y el temor al castigo. Esto provoca que los subordinados no den la información exacta y desvirtúa el cómo se dieron exactamente las cosas.

Acorde a los problemas del rango, en algunas ocasiones, por tener poco tiempo, los superiores se aíslan de sus subordinados y éstos no encuentran el momento apropiado para exponerles cualquier situación por importante o simple que sea.

En la comunicación horizontal, se puede dar la barrera de competencia verbal cuando una persona oculta información a otra de su mismo nivel, cosa que le hará quedar mal con su jefe, pues al no contar con los datos necesarios no podrá realizar su actividad.

De igual manera las barreras se presentan en cualquier dirección. Cuando hay dos o tres turnos en una organización, dice Duhalt, es difícil entablar comunicación entre unos empleados y otros por la falta de contacto visual, y en ocasiones, las personas del siguiente turno no pueden continuar con la misma labor.

Cuando una empresa tiene distribuidas sus áreas de trabajo en diversos sitios, esto constituye una barrera de inmediatez si el asunto a tratar requiere de la conversación frente a frente de las personas inmiscuidas.

Cómo contrarrestar las barreras.

Para poder contrarrestarlas, Duhalt, recomienda que se utilice la retroacción, lo cual se puede hacer al momento de la comunicación; en la misma conversación el emisor se puede dar cuenta de que lo que dijo se está entendiendo por medio de la respuesta oral y corporal del receptor.

Se debe ser sensible al mundo del receptor, apegándose lo más posible a su forma de pensar, lo cual depende de sus experiencias e intereses, para ello se requiere de un poco de tacto y de conocimientos sobre la persona.

Además se debe ser oportuno para enviar al mensaje, es decir, escoger el momento y sitio adecuado, como lo puede ser que el receptor no se encuentre de buen humor o converse con otra persona, así como que no haya ruidos ambientales.

También es necesario utilizar un lenguaje sencillo ya sea hablado, escrito o de señales, esto evitará una posible confusión. De igual forma, usar una adecuada redundancia cuando se piense que el mensaje no se está comprendiendo tal cual.

Sin embargo, en la actualidad, con los avances tecnológicos -generados tan vertiginosamente-, se pueden limar las barreras de la comunicación suscitadas por las distancias, al hacer uso de medios más rápidos como lo es la computadora, el correo electrónico, el fax, la red internet, etc.

Aunque existen algunos sitios en los cuales todavía la revolución tecnológica no llega por causas económicas, primordialmente, es necesario considerar el aspecto que se menciona, adecuándolo a la realidad en general.

Apartado 2:

Calidad en la Organización Pública.

Conceptos de administración y calidad.

¿Qué es administración?

No se puede desligar los conceptos de administración y de calidad, del de comunicación, puesto que esta última existe en todos los ámbitos en los que se desarrolla el ser humano, por lo tanto se hará una definición del primer concepto.

Según el autor Sosa Pulido,¹³ la administración es una técnica que se usa para lograr resultados con un máximo de eficiencia con base en la coordinación de los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa u organización.

Al planear la actividad de la empresa, los directivos deben permitir la participación de los empleados, con ello se logrará que éstos se comprometan con su trabajo, pues les resultará motivante que les tomen en cuenta sus sugerencias; es aquí donde se observa la importancia de la comunicación con relación a la administración.

¹³ Y. Demetrio Sosa Pulido. *Administración Por Calidad (APC)*. pp. 31-32.

La planeación de las actividades se puede llevar a cabo por medio del proceso administrativo que sugiere Deming.¹⁴ El especialista propone que se realice por medio de seis pasos, los tres primeros, comprenden la parte estática o de planeación y los siguientes, la parte dinámica o de ejecución de lo planeado y son:

1. - Preveer lo que se va a hacer, es decir, cuáles son los objetivos a seguir.
2. - Planear cómo se va a lograr hacerlo, paso a paso.
3. - Definir y organizar las funciones y jerarquías o quién va a hacer qué.
4. - Integrar a todo el personal para hacerlo funcionar como un equipo y adecuarlo en la actividad a realizar.
5. - Dirigir para que se hagan las cosas en el momento planeado.
6. - Controlar para corregir las posibles desviaciones.

¿Qué es calidad?

En la actualidad se habla con frecuencia de calidad y existe una variedad de definiciones al respecto, por lo mismo tomaremos la del autor Felipe Arrona,¹⁵ quien menciona que al hablar de ella, se hace referencia a las cosas satisfactorias para el ser humano.

Cuando se alude a la buena calidad de un producto, se piensa en que es bueno si el consumidor puede darle el uso para lo que fue creado, de acuerdo a sus necesidades personales.

Básicamente hay dos tipos de calidad, la del producto y en el sentido general como lo es la calidad del servicio, así como de una gran variedad de cosas, es decir del trabajo mismo, de la administración, del ser humano, de un proceso en sí.

¹⁴ *Op.cit.* Demetrio Sosa Pulido. *Passim*.

¹⁵ Y. Felipe de Jesús Arrona Hernández. *Calidad el Secreto para la Productividad*. pp. 8-10.

En razón de este tema, se hablará de la calidad de la comunicación interna, del trabajo y demás factores que forman parte de él como lo es lo referente a la administración y a los seres humanos; además de ser el caso a estudiar una organización que brinda un servicio, las tres definiciones siguientes, ayudarán a entender aún mejor el concepto de calidad.

1.- Definición básica. La calidad satisface la necesidad del cliente o quien hace uso de un servicio.

2.- La calidad en el trabajo se manifiesta cuando se hacen bien las cosas en la primera oportunidad.

3.- La calidad individual o de grupo, se debe tener como meta para llevar a cabo cualquier actividad planeada.

Por lo tanto, la calidad es la base para poder llegar a la eficiencia, mejorar el trabajo y de igual forma la productividad. También se hace necesario definir el concepto de eficiencia para comprender bien este proceso. Se refiere a la utilización de la menor cantidad de recursos y por lo tanto menos energía, en la medida de lo posible.

Por ello la productividad se relaciona con el hecho de obtener con eficiencia la calidad que se requiere tenga el producto o servicio. Pero ésta sólo se logra con una buena administración de la calidad y la eficiencia.

Aunque existe la interrogante ¿Cómo lograr la calidad del producto o servicio?, el autor propone realizar un estudio de mercado que indique cuáles son las necesidades del consumidor respecto a lo que se piensa venderle, con el fin de cumplir con sus expectativas de calidad.

Si en el proceso de producción se realiza el trabajo de una forma aceptable, de acuerdo a lo planeado, se podrán reducir costos y esto contribuirá con la eficiencia, por ello es importante llevar a cabo una planeación adecuada.

La calidad también se relaciona con la gente capaz y que se encuentre capacitada para realizar su labor, por lo que su función debe corresponder a sus habilidades. Una persona que no realiza su trabajo con capacidad, refleja no tener calidad en ninguna otra área de su vida y por lo tanto, no puede elaborar un producto o servicio de calidad.

Para contrarrestar esto, se puede llevar a cabo un programa que implemente la calidad, proporcionando capacidad por medio de la educación, cohesión de grupo para trabajar en equipo e incentivar al trabajador, cosa que ayudará a levantar la moral entre los miembros de la organización.

La comunicación adecuada a cada situación, juega un papel importante para brindar la unión necesaria entre los individuos. Cuando la empresa implementa el programa pone a prueba su capacidad de organización, debe proporcionar ese plan y estimular o motivar a los empleados a hacerlo suyo, para ponerlo en práctica.

La comunicación se da con el contacto entre jefes y empleados y por medio de ella, el trabajo se puede realizar de manera más fluida, acorde a los objetivos que se piensen alcanzar.

Diane Bone,¹⁶ en su libro *la Calidad en el Trabajo*, habla sobre lo que Bernard Shaw dijo sobre la comunicación; las personas, a pesar de estar en la mejor disposición para comunicarse, siempre tienen problemas para hacerlo de forma eficaz. Entre esas dificultades podemos encontrar un objetivo no muy claro del mensaje, ciertas barreras¹⁷ y muy poca o nula retroalimentación.

¹⁶ V. Diane Bone et al. *Calidad en el Trabajo. Guía personal de estándares profesionales*, pp.27-36.

¹⁷ V. p. 23 para tipos de barreras.

Para que la comunicación suceda realmente, ha de llegarse a un entendimiento y un acuerdo entre las dos partes, es decir, debe haber retroalimentación, además de utilizar palabras adecuadas al bagaje cultural de ambas personas, escoger el sitio y momento adecuado para llevar a cabo el proceso.

Elementos básicos para lograr la calidad.

El trabajo de las personas.

También, la participación de los trabajadores es necesaria para lograr la calidad, al respecto, Demetrio Sosa¹⁸ menciona que para llegar a ello, los directivos deben de apreciar el valor de las personas y motivarlos a participar de una manera más objetiva y racional.

Lo anterior propiciará que el personal se interese en aprender a colaborar de tal manera, así podrá aportar ideas y sugerencias que le ayudaran a hacer uso de su capacidad hasta donde le sea posible.

De igual manera, cuando existe un sistema autoritario dentro de la organización, esto no se puede lograr porque los subordinados, de acuerdo a la orden recibida, sólo se dedican a hacer sus tareas de forma monótona y jamás se preocupan por el resultado final. A medida que los tiempos cambian, esta forma de dirección se ha vuelto obsoleta por no ser efectiva, por lo mismo se debe optar por el estilo participativo.

Con el trabajo participante se disminuyen los problemas surgidos cuando al personal se le trata como si fuera una máquina o un animal doméstico, como dice Sosa Pulido; la anterior situación determina que no tenga oportunidad de sugerir o aportar ideas.

¹⁸ Op.cit. Demetrio Sosa Pulido. pp. 45-48.

Por ello es importante propiciar la participación, con el fin de lograr que el trabajador colabore activamente y de manera ordenada para afrontar y solucionar los problemas, esto mismo le ayudará a crear proyectos que sirvan para mejorar el trabajo individual y colectivo.

Así, las personas se responsabilizarán por los resultados y podrán demostrarse, incluso a sí mismas, qué tan capaces son y por lo tanto, no habrá oportunidad de que alguien les señale sus errores; en el proceso de su actividad, tomarán la iniciativa para dar las soluciones a las posibles deficiencias que puedan presentarse.

Comparación entre estilo autoritario y estilo participativo.

Autoritario	Participativo
· El personal sólo obedece órdenes.	· El personal participa con sus ideas para mejorar el trabajo.
· Se requiere dar órdenes precisas y supervisar que se cumplan.	· Es suficiente con clarificar las metas y proporcionar orientación.
· Se requiere un alto grado de estandarización: métodos, procedimientos, sistemas, políticas, normas y reglamentos.	· Se minimiza la necesidad de estandarización.
· El personal logra antigüedad.	· El personal adquiere experiencia.

Fuente: Demetrio Sosa Pulido. Administración por Calidad (APC). p.46.

Cuando se adopta el estilo participativo, la preocupación debe ser por la forma en la que se va a lograr que el personal colabore, hasta dónde se va a propiciar la situación y así no resulte contraproducente.

En las empresas pequeñas, implementar este sistema puede resultar más sencillo que en las grandes, pues se requiere de más tiempo, pero para lograrlo se puede partir con un diagnóstico que ayude a fijar metas y así saber a dónde se quiere llegar.

Posteriormente se debe convencer, motivar y capacitar al personal, para que al responsabilizarse de sus tareas, participen razonadamente con sus ideas y propongan formas más efectivas para trabajar, y lo más importante es que sean aplicadas.

Al existir un sistema participativo podrá implantarse con más facilidad el plan de calidad, para el cual también se debe capacitar, motivar a participar e involucrar al personal, así como recompensarlo por su trabajo, como se había mencionado con anterioridad. Por lo mismo se debe mantener un compromiso inquebrantable y una actitud positiva.

También es importante prever los posibles errores en el momento de la planeación, a fin de que antes de que sucedan, se pueda actuar de otra forma y así evitar socavar la confianza depositada en el programa.

Cómo hacer equipo en la organización y para qué.

El autor Sosa Pulido menciona que para que la administración pueda hacer uso de la capacidad de sus recursos humanos, es necesario que la iniciativa de las personas refleje confianza y madurez para externar las ideas y actúe de acuerdo con ellas de manera individual y grupal, lo cual ayudará al crecimiento de la organización.

Cuando el trabajo participativo es grupal, señala que es de gran ayuda porque se obtienen beneficios, tanto para la organización como para los empleados, y esto se logra mediante los círculos de calidad o grupos de trabajo, los cuales deben ser organizados de acuerdo a las características y necesidades de cada empresa y coexisten de forma paralela a la organización formal.

Algunos de sus resultados pueden ser el de propiciar la creatividad y el desarrollo de la capacidad, contribuyen a la superación personal, crean un ambiente de trabajo agradable e incrementan el interés y la confianza de los trabajadores hacia la empresa.

Desde luego que un estilo participativo propiciará una mejor disposición para la existencia de estos grupos, puesto que sus miembros deben reunirse voluntariamente y participar aportando ideas y sugerencias, lo cual son características de ese sistema de trabajo.

La ayuda mutua entre los miembros de los círculos, propiciará un beneficio mutuo no sólo de manera individual, sino también grupal y a nivel organización.

Apartado 3:

El Caso del Departamento de Actividades Culturales, Sociales y Deportivas del S.T.C., Metro.

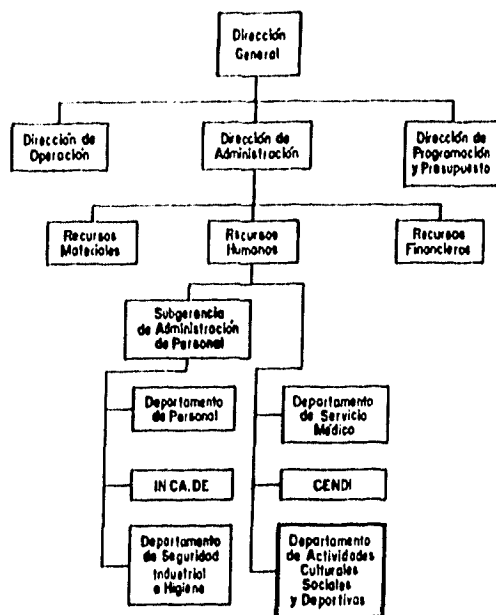
El Sistema de Transporte Colectivo, Organismo Paraestatal Descentralizado.

El Sistema de Transporte Colectivo, Metro, es un organismo paraestatal descentralizado y no sobra decir que fue el 19 de abril de 1967, cuando se creó por decreto del Ejecutivo Federal "[...] cuyo objeto sería la construcción, operación y explotación de un tren rápido con recorrido subterráneo y superficial para el transporte colectivo en el Distrito Federal."¹⁹ Éste inició operaciones en 1969 y su objetivo sigue siendo el de transportar a los usuarios con rapidez, eficiencia y seguridad.

Por ser motivo de esta investigación el saber cómo influye la comunicación en la calidad del trabajo, en el Departamento de Actividades Culturales, Sociales y Deportivas, únicamente me centraré en éste pues el hacerlo sobre todo el organismo, requiere de una investigación más profunda.

¹⁹ Y. Sistema de Transporte Colectivo. Manual de Organización Institucional. p. 9.

El siguiente organigrama²⁰ nos ayudará a ubicar al objeto de estudio de esta indagación, dentro de la empresa de la cual forma parte:



Antecedentes históricos del Departamento de Actividades Culturales, Sociales y Deportivas.

A grandes rasgos, la trayectoria de este Departamento es la siguiente: Surge en el año de 1972, aunque desde dos años antes, una persona se dedicaba a organizar eventos culturales, tales como conciertos de música de cámara, ciclos de cine y conferencias, cuya sede de realización hasta 1974, fue el PCC (Puesto Central de Control) del Metro, ubicado en las oficinas centrales en la calle de Delicias núm. 67, Col. Centro.

²⁰ **Nota:** Esta sección del organigrama muestra la ubicación del caso a estudiar en relación con la Dirección General del S.T.C. Metro. Sistema de Transporte Colectivo. Informe Anual. 1993 p. s/n.

A partir de 1971, el Director General Lic. Jorge Espinoza, solicitó a diversas editoriales del país, la donación de libros para fundar lo que más tarde sería la Biblioteca Pública "Benito Juárez"; con el tiempo llegó a albergar 15,300 volúmenes en beneficio de la ciudadanía, aunque sólo los trabajadores del organismo gozaban del préstamo a domicilio.

En el temblor de 1985, la biblioteca quedó derruida en el edificio del Conjunto Pino Suárez donde se encontraba ubicada, los ejemplares se lograron recuperar casi en su totalidad pero desde entonces permanecen en una bodega. En la actualidad se construye un local en la estación Chabacano por confluir en ella tres líneas del Metro, con la finalidad de prestar nuevamente el servicio a partir de 1996.

También, a mediados de la década de los setentas, se creó un grupo de teatro que además de hacer representaciones para los empleados realizaba labor social en algunos foros de la Ciudad de México, el cual desapareció pocos años después.

En el aspecto deportivo, los equipos representativos del Metro, realizaron giras nacionales e internacionales, como lo fue el caso de diez elementos del equipo de fútbol soccer quienes fueron seleccionados -entre otros- en el año de 1978, para viajar a Rusia como premio a su destacada participación en los Juegos Nacionales Obreros de dicho año, ante la invitación de autoridades de ese país.

Igualmente, existía un equipo de excursionismo y alpinismo el cual realizaba cada mes, visitas a las montañas de mayor altura de nuestro país, como el Popocatepetl y el Iztacihuatl.

Todo esto se llevó a cabo a lo largo de ese decenio y al igual que las actividades permanentes o de rutina, se daban a conocer entre los trabajadores por medio de volantes, invitaciones cara a cara, carteles y voceo

en audiometro (en los andenes del Metro), incluso se enviaban boletines de prensa y se informaba de ellas a otras dependencias gubernamentales.

No se menciona la trayectoria de los eventos importantes organizados por el departamento de 1980 a 1990, pues no se cuenta con material suficiente que aporte datos al respecto; los documentos iconográficos encontrados (transparencias y fotografías), sólo se podrían considerar como información complementaria.

Además, se pretende dar una idea del entusiasmo que prevalecía entre los trabajadores, aun sin contar con instalaciones propias en esa época y, en la actualidad, a pesar de la inversión hecha para su construcción, éstas no son aprovechadas al máximo.

Al no existir la infraestructura adecuada para albergar a todas las actividades, en esos años se solicitaron diferentes instalaciones deportivas y recintos culturales para llevarlos a cabo, las cuales se localizan en diferentes puntos de la Ciudad, como lo fueron los deportivos "Guelatao", "Plan Sexenal", "Oceania" y "Delta", por sólo mencionar algunos.

Es hasta 1977 cuando se obtiene un terreno para construir la primera etapa del Centro Social y Deportivo del Metro; se inaugura en febrero de 1979, con cuatro canchas de fútbol soccer -dos de ellas funcionaron como campo de béisbol-, tres de frontenis, una para bola rápida y dos para bola lenta, así como regaderas y vestidores.

En una segunda etapa, se construyeron dos canchas de basquetbol, una de volibol, otra de patinaje, la cafetería y se adecuaron las áreas verdes. En la siguiente (1989-1991), se construyó una alberca semiolímpica, techada, con agua a temperatura ambiente, área para tomar el sol, baños, regaderas y un moderno gimnasio múltiple, con duela y gradas plegadizas así como un foro al aire libre.

Actualmente se construye una cancha de volibol playero y toboganes con el fin de motivar al trabajador y a su familia para que asistan con más frecuencia a practicar el deporte, y a acercarse a las actividades artísticas y recreativas, en beneficio de su salud.

Pero aún más, existe un proyecto de construcción en vías de aprobación de presupuesto-, el cual vendría a ser la última etapa del Centro Social y Deportivo; contempla: baño sauna, área de rehabilitación física, salón de usos múltiples con capacidad para 2000 personas, con el fin de llevar a cabo reuniones sociales y asimismo se le dé utilidad para salas de cursos, conferencias, tertulias y talleres, lo cual beneficiaría económicamente al Metro.

Objetivos del Departamento.

Este Departamento tiene como objetivo el fomentar las actividades culturales, sociales y deportivas en el nivel recreativo entre el personal del organismo y sus familiares, contribuyendo así a su desarrollo integral para incrementar su bienestar físico y mental, posibilitando de esta forma la identificación con el Sistema de Transporte Colectivo.

Entre sus funciones más importantes, podemos encontrar las siguientes:

- Elabora un programa de trabajo anual con su informe respectivo y un reporte mensual sobre las actividades realizadas.
- Fomenta y promueve la realización de eventos culturales, sociales y deportivos.
- Informa al trabajador y a sus familiares de las actividades que se llevarán a cabo para que asistan a ellas, además de las ya efectuadas, y establece normas para el desarrollo de las mismas.

- Investiga sobre nuevas opciones recreativas para despertar el interés de las personas, por medio del personal especializado con el que cuenta.
- Mantiene relaciones con instituciones públicas, privadas y escolares que puedan proporcionar recursos humanos, técnicos y materiales para el desarrollo de las actividades.
- Participa en la elaboración de los programas de capacitación para el personal del Departamento, en coordinación con el Instituto de Capacitación y Desarrollo (IN.CA.DE.) del Metro.
- Elabora los documentos técnico-administrativos para orientar las actividades, de acuerdo a las políticas y lineamientos aplicables en la materia.

Actualmente, las instalaciones con las que cuenta el Centro Social y Deportivo, en su mayor parte fueron hechas para practicar el deporte, por lo anterior, la actividad cultural y social no cuenta con los espacios necesarios para llevarse a cabo del todo, aunque con un poco de creatividad pueden adecuarse y aprovecharse algunos más.

De acuerdo con el Art. 133 del Reglamento que Fija las Condiciones Generales de Trabajo, se menciona que se proporcionará anualmente una partida presupuestal para el deporte -de la cual dependen las otras áreas-, y este rubro en particular no presentó cambios notorios en el ejercicio de 1995.

En cambio, la plantilla de personal del área cultural, en relación con el año anterior, decreció por repercutir en ello la crisis general del país y al parecer por no contar con un presupuesto propio. Esta situación puede dar una idea de la falta de correspondencia con el objetivo y las funciones del departamento.

Lo anterior se podría traducir en una falta de distribución adecuada de los recursos financieros; esto afecta en el sentido de que los empleados pueden estar comprometidos con los objetivos y funciones de la organización, pero al no contar con el suficiente apoyo económico, material y técnico, su entusiasmo y satisfacción se reducen, por ello se limitan a cumplir con el trabajo sin agregar iniciativas al mismo.

Sin embargo, algunos analizan la situación y se dan cuenta que lo mejor para ellos, es el ver los resultados que pueden obtener con las personas a las que les brindan sus conocimientos, por lo que más que cumplir con el trabajo, se entregan a él.

A pesar de la situación, el área cultural organizó en el año de 1995, dos talleres, uno de danza clásica infantil y otro de peluquería; inglés para niños, preparatoria abierta, un cine-club sabatino con exhibición de películas familiares, conferencias sobre problemática social en coordinación con el servicio médico del organismo y, distribuyó pases de descuento para diferentes obras de teatro, parques recreativos y conciertos.

El área social únicamente se encarga de programar viajes a la playa, balnearios y sitios de interés turístico. En años anteriores organizaba los juegos de mesa, pero los suspendió por carecer tanto de espacios adecuados como por falta de personal asignado para atender esa actividad.

Actualmente se imparten clases de diversos deportes como son: atletismo, acondicionamiento físico, aerobicos, basquetbol, buceo, fútbol soccer y fútbol rápido, frontenis y frontón, gimnasia reductiva, natación, pesas, taekwon-do, tenis y volibol.

Además de impartir clases, algunas de estas actividades están organizadas en ligas, otras realizan exhibiciones, torneos y competencias no sólo en el nivel

interno sino también se hacen y se reciben invitaciones de equipos de otros deportivos para evaluar el rendimiento de los niños, adolescentes y adultos.

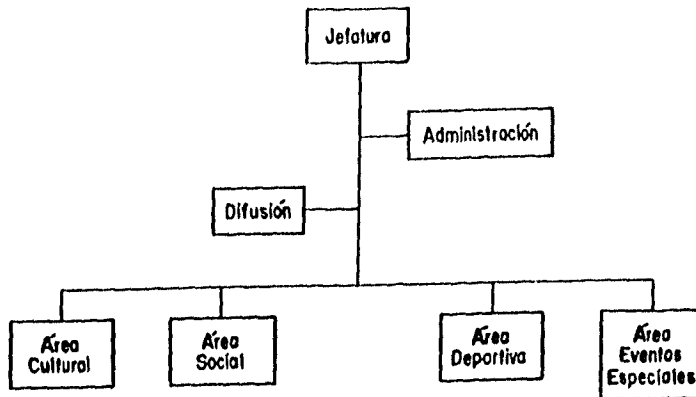
Baste recordar que de acuerdo con el objetivo departamental, no se busca formar atletas, sino sólo lograr un acercamiento a estas actividades por medio de la recreación, y supone la motivación para una elección libre a futuro, en el caso de los que tengan el deseo de incorporarse al deporte de rendimiento.

El área de eventos especiales coordina aquellos relacionados con festividades nacionales tales como el día del niño, de la madre, del padre, etc., así como de fechas de aniversario de la empresa. También programa actividades para las vacaciones de verano, las cuales están dirigidas a los hijos de los trabajadores: campamentos, un plan vacacional y un curso de verano.

La difusión se lleva a cabo por medio de volantes, carteles, trípticos, y al inicio de año se realiza una campaña de promoción en los diferentes centros de trabajo del organismo, participa la mayor parte del personal del Departamento, se proporciona información y se motiva a los trabajadores para que acudan al Centro Social y Deportivo, así el trabajador se convierte a su vez en agente informador, al llevar el mensaje a su familia. Desde luego también se informa por teléfono.

El personal del Departamento.

El organigrama²¹ de este Departamento u organización, es el siguiente:



En este Departamento existen dos turnos de trabajo, y da una idea de cómo fluye la comunicación, en el sentido de que pocas veces los empleados del turno matutino pueden tener contacto con los del vespertino, si no se hace uso de recados escritos, esto puede presentar una barrera de comunicación.

A continuación se relaciona al personal que forma parte del Departamento:

Cargo:	Estudios:
Jefatura	Pasante de Entrenador Deportivo (ENED).
Administración	Preparatoria.
Difusión	Pasante en C. de la Comunicación (UNAM).
Coord. Área Cultural	Pasante en Economía (UNAM).
Coord. Área Social	Lic. en Educación Física (ESEF).

²¹ Nota: Organigrama diseñado con la colaboración de la Unidad de Apoyos Didácticos del IN.CA.DE. S.T.C., Metro.

Coord. Área Deportiva Preparatoria.

Coord. Eventos

Especiales. Preparatoria (cursándola actualmente).

Asimismo el área cultural, cuenta con la colaboración de dos profesores y un ayudante administrativo. Del área deportiva, dependen 16 profesores (la mayoría licenciados en Educación Física, dos pasantes y uno más de Entrenador Deportivo), además de personas que realizan su servicio social.

En lo que a apoyo administrativo se refiere, se cuenta con siete secretarías, diez asistentes de oficina y dos mensajeros; un sólo dibujante apoya en la difusión. Cuando se requiere, estas personas ayudan a las cuatro áreas mencionadas anteriormente. Así por ejemplo, la social y la de eventos especiales no cuentan con personas que les auxilien de manera permanente.

Se podría decir que por no existir una distribución adecuada y por ende una falta de definición total de funciones, parte del personal del departamento no tiene un compromiso real para estar informado e informar de lo que sucede y por lo tanto no puede proporcionar datos precisos a la gente que lo solicite.

La Comunicación Interna en este Departamento.

Atmósfera de la Comunicación.

La actual administración del Departamento, se inició en diciembre de 1991 y la política de trabajo a seguir, fue la de hacerlo en equipo, para ello se estableció una atmósfera de confianza a partir de la eliminación del "usted" por el "tú", por parte del jefe, esto favoreció el flujo de comunicación descendente y ascendente, pues con ello se derribó la barrera de jerarquía y propició así, el acercamiento y la confianza para plantear situaciones.

También se realizaron reuniones de tipo social que permitieron entablar relaciones de más confianza e incluso de amistad, por medio del conocimiento del carácter y expectativas de los integrantes, esto ayudó a afianzar y consolidar a un grupo que si bien ya existía como tal, no tenía el interés manifiesto del trabajo en equipo.

Lo anterior implantó un ambiente más propicio para la relación laboral, la obtención de metas y objetivos satisfactorios y el aumento del flujo en la comunicación formal e informal.

Hasta antes de iniciar esta administración, algunas personas consideraban al Centro Social y Deportivo como un "elefante blanco", ya que su capacidad no se aprovechaba al máximo a pesar de contar con instalaciones modernas, funcionales, exclusivas y gratuitas (sólo se pagan cuotas en algunas actividades), para el trabajador del Metro y su familia.

Por ello uno de los objetivos internos dado a conocer por la jefatura fue el de lograr que el trabajador acudiera con su familia con más frecuencia e incrementar el número de asistencias teniendo en cuenta que había mucho potencial para lograrlo, alrededor de 45,000 personas, de ellas, más de 12,000 trabajadores, el resto, familiares o derechohabientes.

Cómo se da la Comunicación Interna.

Retomando la teoría de Goldhaber, la forma en la que se transmiten los mensajes en el Departamento es verbal, sucede por medio de conversaciones cara a cara, circulares, reuniones de trabajo por áreas o al nivel general y notas que se fijan en el sitio donde se encuentran los teléfonos para poder informar a quienes hacen uso del servicio.

La comunicación no verbal, se encuentra implícita en el momento en que ésta sucede, de hecho tiene que ver con el lenguaje del cuerpo, las características del mismo, las inflexiones en la voz, el medio ambiente, etc.

El método para hacer la difusión de los mensajes en el nivel interno, retomando la analogía del software, es un proceso oral, que incluye el habla y la escritura. depende de la habilidad y capacidad del personal para comunicarse; así mismo, el hardware, pues se cuenta con teléfonos y máquinas de escribir que funcionan eléctricamente, de los cuales depende la transmisión de un mensaje determinado.

La red de flujo va en diferentes direcciones: el nivel jerárquico superior se comunica con los coordinadores de área, con el administrador y con la persona encargada de la difusión de manera constante, y desde luego en situaciones específicas -reuniones de trabajo y conversaciones cara a cara-, con las demás personas.

A su vez, los coordinadores de área, también se comunican con quienes se encuentran a su cargo, por medio de reuniones y de conversaciones frente a frente. Los niveles jerárquicos tanto inferiores como superiores, se comunican horizontalmente para coordinar las acciones de trabajo.

Y desde luego, el propósito del flujo del mensaje se da en función de las actividades a realizar, políticas a seguir y motivación hacia las personas; de propósitos de tarea, mantenimiento y humanos, respectivamente. Sin embargo, se debe tomar en consideración cuál es la calidad con la que se transmiten estos mensajes.

Respecto a los mensajes de tarea que son los que indican el cómo se van a realizar las labores, hay ocasiones en que éstos no son precisos porque no se da la información-comunicación, para saber cuáles son los procedimientos a seguir sobre algún evento en particular.

Anteriormente los subordinados tenían la iniciativa de preguntar, pero ésta poco a poco se fue mermando por la falta de retroalimentación y de no avisar con tiempo sobre los pormenores de las actividades.

Por ello se considera que no se debe perder el interés por parte de los empleados, y es necesario que quienes organizan las actividades informen sobre el qué, cómo, cuándo y dónde se van a realizar, puesto que son frecuentes las llamadas telefónicas de las personas para informarse sobre los eventos especiales y las actividades rutinarias o permanentes.

Si se trata de comunicación ascendente directamente con la jefatura, hay ocasiones que la persona a cargo no se encuentra, entonces se acude con el jefe de área deportiva quien lo llega a sustituir jerárquicamente, aunque esta función no se encuentra bien definida y no todos la conocen.

Se podría decir, la excepción es el área deportiva, ya que el flujo ocurre de manera más natural, puesto que el coordinador muestra interés e invita a sus subordinados a platicar con él y por tanto existe la confianza para plantearle situaciones.

Por otro lado, entre algunas de las personas del Departamento hay una tendencia a no dejar que el emisor termine de hablar y en ocasiones el receptor no se limita a escuchar un sólo mensaje, es decir no se sabe escuchar.

Existen los mensajes de mantenimiento, los cuales se relacionan con las políticas, objetivos y metas de la organización. A veces en las reuniones generales se menciona haber alcanzado el objetivo que se planteó desde el inicio de la administración actual, es decir, el hacer que el trabajador acudiera con su familia, así como incrementar las asistencias.

Sin embargo, se pide que el trabajo se haga con el mismo entusiasmo, pero si ya se alcanzó el objetivo, entonces surge la interrogante ¿Cuál es el que se persigue ahora? Y desde luego, se requiere de saber cuál es el fin, para evitar perder la orientación.

Es interesante saber si todos conocen y están conscientes del objetivo de trabajo que señala el Manual de Organización Institucional. No hay que olvidar que los superiores son quienes deben enviar mensajes respecto a lo anterior y lograr que las personas de rangos inferiores se comprometan con ello.

En años anteriores se notaba un acercamiento y confianza entre el grupo, motivado por los mensajes humanos, pero en la actualidad, se observa un cierto distanciamiento no sólo como tal, sino también como equipo de trabajo, lo cual repercute en la comunicación descendente, ascendente y horizontal y finalmente en los objetivos de la organización.

Se podría decir que hay una propensión a no considerar las emociones de las personas, por ejemplo, como lo mencionó la profesora de danza e inglés, no es agradable que frente a sus compañeros se la haya llamado la atención por cometer un error, cuando pudiera habersele hecho en privado.

Los reconocimientos y las felicitaciones, se hacen en público, lo cual resulta gratificante para el personal, pero hay ocasiones en las que algún trabajador no es tomado en cuenta y esto le conduce a sentirse desilusionado.

Comunicación descendente, ascendente y horizontal en el Departamento.

Ya comentamos anteriormente que el mecanismo para dar a conocer las políticas, objetivos y metas de esta organización, son las circulares y las juntas de trabajo.

Los escritos llamados circulares, tienen el objeto de informar a todos los miembros del Departamento la intención de llevar a cabo una reunión general, y para ello se fijan en un lugar visible como lo es la pared del checkador; la información se refuerza cara a cara.

Anteriormente se tenía la costumbre de realizar juntas de trabajo generales por lo menos cada mes, o en el momento de requerirse, pero en la actualidad no se hace con tal frecuencia; cuando se llevan a cabo, se observa que se carece del escrito en el cual se puedan leer los puntos a tratar y no se hacen anotaciones de los acuerdos a los que se llegan.

La excepción, como ya se dijo antes, es el área deportiva, en el sentido de las reuniones y conversaciones cara a cara las que se llevan a cabo con regularidad.

Según testimonio de la profesora encargada de impartir gimnasia integral reductiva, ya no existe el interés de opinar, pues no se toman en consideración las propuestas externadas por los empleados, aunque en las reuniones de trabajo los superiores pidan hacerlo.

Por otro lado, se menciona que parte de la comunicación descendente, es la de informar sobre la manera en cómo se debe proceder para realizar algún trabajo y determinar cuál es la importancia de la actividad a desarrollar, así como de las funciones y obligaciones.

En este caso no marcha así porque en ocasiones las personas no saben cuáles son los límites de sus responsabilidades y por tanto, cómo y cuándo deben actuar en colaboración con los demás.

Sin embargo en las funciones del Departamento descritas en el Manual de Organización Institucional, se menciona que se deben elaborar documentos técnico-administrativos que sirvan para orientar las tareas laborales, y no se ha hecho hasta el momento .

Parte de la comunicación ascendente, en este centro de trabajo se establece con los informes entregados por los profesores diariamente, los cuales no deben exceder de 1 ó 2 renglones, en ellos se debe anotar el número de

asistencias y la técnica de trabajo utilizada, para que al hacer la evaluación mensual, ésta sea más sencilla.

Al terminar dicho período, esto no se puede realizar a tiempo porque la mayoría de ellos se olvidaron de hacerlo, a pesar de que se les recuerda frente a frente o en caso extremo, se les envía un escrito para recordarles que deben hacer su reporte diario. Este problema es conocido por la jefatura desde hace más de un año, y no se ha dado la solución a dicha situación.

A pesar de saber cuál es la importancia de proporcionar esta información, la mayor parte de los profesores no cumplen con ello, y puede deberse a no estar lo suficientemente motivados en relación con los resultados generados por su trabajo, que los superiores no tomen en cuenta esta información, o quizá se les haga más sencillo informar cara a cara de sus avances, pero con el tiempo se acumulan los datos y de momento, resulta difícil recordar que día se llevó a cabo determinada exhibición o festival.

Pero no se debe olvidar que las conversaciones cara a cara son por lo regular, para resolver situaciones no rutinarias y no para dar información detallada de todas las tareas desempeñadas.

Las quejas e inconvenientes también forman parte de la comunicación ascendente, a veces no se expresan por falta de confianza; en ocasiones no se da solución específica al problema, porque las personas afectadas no son quienes las hacen.

La comunicación horizontal, se puede dar cara a cara y por medio de los volantes y carteles diseñados para enviar la información a los trabajadores del Sistema, asimismo, notas que se fijan en los sitios destinados para ello (no existen pizarrones por no habersele dado importancia a la sugerencia de varias persona), enfrente de los teléfonos.

Sin embargo, estas notas a las que se hace referencia, a veces no se colocan en su sitio por olvido, según lo manifestó el profesor encargado de la Escuela de Fútbol Infantil. El contenido de las notas es sobre el qué, cómo, cuándo y dónde y los responsables de fijar esas notas, son quienes se encargan de cada actividad.

Las barreras de la comunicación interna observadas en este Departamento son semánticas; pueden darse casi de forma natural, tomando en consideración que todas las personas tienen un bagaje cultural diferente y por lo tanto acepciones distintas para cada término.

Las barreras físicas suceden cuando el teléfono interno, el cual sirve para comunicarse de la jefatura a la recepción y viceversa, se descompone y esto provoca que se tenga que utilizar más tiempo del requerido para entablar una comunicación.

Las barreras psicológicas, al igual que las semánticas, se pueden considerar un tanto naturales por la diferencia de experiencias, intereses y expectativas de cada persona.

La Calidad en el Departamento.

Podríamos empezar por hablar de cómo se realiza la planeación de actividades en este Departamento. El factor de hacerlo a tiempo es importante, pero en ocasiones esto no se toma en consideración y aunque en los programas anuales sí, también habría que ver si se actúa de acuerdo con ellos en el transcurso del período de que se trate.

Pero también hay otros elementos que en algunas ocasiones no permiten el logro satisfactorio de las metas, es decir, si se planeó con tiempo, sucede que al trabajar en coordinación con otras instituciones, se modifica lo planeado por cambios de última hora y esto afecta en el diseño de los volantes o carteles, considerados de importancia por ser el medio por el cual se envía la

información al trabajador, esto induce a que no se puedan distribuir con anticipación en las áreas del organismo.

Lo anterior se puede traducir en poca asistencia de personas en cualquier actividad que se encuentre en dicha situación y por lo tanto se presentan reclamos de parte de las personas perjudicadas, en este caso los trabajadores y derechohabientes, quienes mencionan que incluso en ocasiones no les llega la información.

Esto obedece a que la tarea de distribución, por lo general, la llevan a cabo sólo dos personas, quienes además fungen como mensajeros y si se consideran las distancias entre las áreas de trabajo del organismo las cuales no son cortas, esto no ayuda a que se haga de forma rápida y oportuna. Sólo en casos específicos como lo son las actividades especiales, la mayor parte del personal se organiza para llevar la información a las áreas, si no se cuenta con tiempo suficiente para hacer la promoción.

En lo referente a realizar un trabajo de calidad de acuerdo con la capacidad de las personas, existen subordinados capacitados y capaces para llevar a cabo sus funciones, aunque la falta de estímulo o mensaje motivacional, puede hacer que el trabajador sólo se dedique a realizar sus tareas sin interesarse por el resultado de éstas.

Por otro lado, podemos mencionar la falta de apoyo en determinadas ocasiones para la realización de las actividades y como puede afectar en la calidad del trabajo o del servicio que se presta a trabajadores y familiares.

Un ejemplo de ello, lo menciona la profesora de inglés y danza -referida ya con anterioridad-, quien manifestó que en varias ocasiones ha solicitado se cambien los cortineros de su pequeño salón de inglés, pues al manipularlos para recorrer las cortinas éstos se caen, siendo un sitio mal ventilado, produce somnolencia en los alumnos y por lo tanto falta de atención. Lo anterior, disminuye la calidad que quisiera brindar a sus alumnos.

Su petición fue hecha directamente en la jefatura, pero con el tiempo, al no obtener respuesta inmediata optó por dirigirse con el coordinador de área deportiva que es, como se ha dicho, quien sustituye jerárquicamente al jefe.

Tres han sido las ocasiones en las que ha acudido a él y el problema no ha sido resuelto. ¿Por qué? Al parecer fue porque no se dirigió a la persona adecuada en este caso su jefe inmediato, la coordinadora de área cultural, pero la profesora manifestó que al parecer sólo la jefatura podría autorizar que se arreglara el desperfecto.

Si hablamos del valor que se le debe dar a las personas para que opinen y sugieran formas para trabajar, como parte fundamental de un sistema participativo, la siguiente experiencia puede mostrar en qué medida esto no se hace.

Al principio de la administración, se planteó a la jefatura por medio de un proyecto, la necesidad de ir acorde a los objetivos del Departamento, en lo que a difusión se refiere, sin hacer de lado los sugeridos por la persona que ocupa ese cargo y que en conjunto darían pauta a realizar el trabajo.

Desde luego, para motivar a los trabajadores y a sus familiares, a acercarse a las actividades artísticas o a practicar algún deporte e incrementar la frecuencia y el número de asistencias, se necesitaba que comprendieran qué tan importante puede ser para ellos el deporte, la cultura y el entretenimiento en su salud, al canalizar adecuadamente el estrés y generar energía, lo cual puede beneficiar el desarrollo de diferentes aspectos de su vida como lo es el laboral, social, familiar, etc.

Para lograrlo se propuso a la jefatura la producción de audiovisuales o videos para contribuir a su motivación, desde ese punto de vista. La proyección se haría de forma itinerante en las diversas áreas laborales, el mensaje sería

dirigido a los trabajadores y, en el Centro Social y Deportivo se proyectaría también a los familiares.

Con este fin, en el año de 1992 se logró producir y realizar un audiovisual llamado "El Deporte y la Salud", en coordinación con la Unidad de Apoyos Didácticos del Instituto de Capacitación y Desarrollo del S.T.C. Se proyectó en algunos sitios, tales como el Centro Social y Deportivo, el auditorio del IN.CA.DE, el Sindicato del Metro, etc. Recientemente, se transfirió a video y se hizo una propuesta al Departamento de Servicio Médico, para que se transmita en las clínicas del organismo.

Sin embargo, la comunicación descendente dirigida hacia el trabajador de esa forma, se desvió en el momento que la jefatura pidió que los próximos videos se deberían orientar de forma ascendente, es decir, nuestros receptores serían ahora, el Gerente de Recursos Humanos, el Director de Administración, el Director General, y el Secretario General del Sindicato. El mensaje sería informativo.

Se considera que la prioridad para el Departamento por el servicio que se presta y en cuanto a información y motivación se refiere, son los trabajadores, -quienes a su vez la transmiten a sus familiares-, y sin la asistencia de ellos al Centro Social y Deportivo, éste no existiría como organización.

De igual importancia, pero se podría decir que a partir de lo anterior, es reportar a las altas jerarquías del Metro de las actividades realizadas, cosa que hasta el momento se había hecho por medio de informes escritos y gráficos y el realizar un video que cumpla con este fin, cuando no se cuentan con los suficientes recursos financieros, materiales y humanos, implica no hacerlo a tiempo y no canalizar de forma adecuada los recursos.

Tomando en consideración la poca cantidad de espectadores, bien valdría la pena usar estos insumos para que un número mayor de personas tuvieran la oportunidad de aprovecharlos, por medio de un video que les motive a acercarse al deporte y la cultura.

A partir de la anterior disposición, se continuó con una parte de la difusión dirigida hacia el trabajador por medio de volantes y carteles, y con la comunicación ascendente orientada a las altas jerarquías del Metro, pero no se contó con el personal de apoyo en algunos momentos, lo que repercutió en parte para lograr un trabajo de calidad, por ser varias las tareas a desempeñar.

Al respecto es necesario decir que cuando la organización requiere cambiar de funciones a una persona, lo adecuado es informarle con anterioridad, para que considere si cree poder desempeñar una actividad diferente y si acepta, capacitársele previamente.

En este caso se tenían conocimientos generales y después de un año de esta disposición, ya con cierta experiencia adquirida en la producción y realización de videos, se envió a la investigadora de éste caso al curso de Producción de Televisión Educativa en Locación (Nivel Básico).

De todas formas, la propuesta de producir videos para motivar a los trabajadores, fue desviada hacia la comunicación ascendente del Departamento, por lo que se optó por cumplir con las órdenes pues el cargo de difusión es de apoyo a la jefatura y carece por lo tanto de autonomía.²²

Sin embargo, si imperara el estilo participativo, las sugerencias podrían ser aceptadas con naturalidad, de más está decir que al inicio se propuso que se creara una área para la difusión porque su importancia es fundamental para el desarrollo de los objetivos departamentales y no se obtuvo respuesta, aduciendo la falta de presupuesto.

²² V. Organigrama. p. 41.

Por otro lado, y según el teórico Felipe Arrona para lograr la calidad en el servicio se necesita hacer un estudio de mercado que dé la pauta para saber cuáles son las necesidades y expectativas de calidad del consumidor.

Para ello, recientemente se levantó un sondeo de opinión sugerido por el área de eventos especiales, sobre una actividad que de por sí no requiere de promoción: el plan vacacional, la cual se realiza en el verano y está dirigida a hijos de trabajadores cuya edad sea entre los 6 y 12 años; el cupo es para 750 niños y según el padrón de derechohabientes, hay en el Metro alrededor de 5000.

Además, considerando que en vacaciones de verano, los padres no tienen un sitio para dejar a sus hijos acompañados, prefieren inscribirlos a esta actividad; en lugar de dejarlos solos en casa.

Basándose en estas dos razones, el objetivo del sondeo fue el de saber que tan satisfechos quedaron tanto los trabajadores como los niños, en referencia a la organización y actividades que se llevaron a cabo en el plan vacacional, respectivamente.

Aprovechando este evento y desde luego la cantidad de personas, también se levantó una encuesta en conjunción con el sondeo. Ambos se realizaron en tres etapas, la primera sobre las actividades que se organizan en el Centro Social y Deportivo, la segunda sobre el servicio del mismo y la tercera sobre el sondeo en particular.

La encuesta no se hizo científicamente hablando, pero la autorización para realizarla ya se tenía y no se debería desaprovechar la oportunidad, porque ya en ocasiones anteriores se había propuesto pero no se consideró necesaria. Sin embargo los resultados aún no se han aplicado a los programas de trabajo, porque no se dieron a conocer a todo el personal.

Las necesidades del trabajador y su familia sobre deporte, cultura y recreación, se fueron creando en parte conforme pasaron los años, pero sería interesante aplicar sus sugerencias, ya que sus expectativas también pueden cambiar.

Lo anterior puede dar una idea de que la aplicación del modelo participativo no prosperó del todo, porque si bien en los inicios de la administración se dio la pauta para opinar y hacer sugerencias sobre el cómo mejorar los procedimientos para realizar las labores, hay quienes ahora ya no opinan por no considerarse su proposición, como ya se había mencionado.

En lo que se refiere a la capacitación del personal, a partir de 1992, año con año se da un curso de recreación relacionado con el plan vacacional actividad realizada desde 1984. Los encargados o coordinadores de los grupos y asistentes, eran personas que si bien no partieron de un conocimiento metódico sobre la recreación, adquirieron la experiencia necesaria.

Entre ellos estaban los asistentes de oficina (algunos con nivel preparatoria), secretarias, pasantes y profesores de la carrera de Educación Física, incluso hijos de trabajadores que por su edad ya no tenían oportunidad de inscribirse como usuarios de la actividad. En la actualidad, en el doce aniversario de este evento, se les ha sustituido del todo por profesores y pasantes de Educación Física, quienes conocen la teoría de la recreación, lo que indica una adecuación de funciones.

Y por otro lado, hay personas a quienes se ha enviado a cursos de actualización, en especializaciones de acuerdo a su función. Hasta ahora y después de muchos años, son las secretarias las que tienen la oportunidad de asistir a ellos.

Sin embargo, para que la capacitación sea aprovechada del todo, debe de ser de acuerdo con sus funciones y aptitudes. Asimismo es recomendable que los trabajadores pudieran recibir una instrucción básica para saber comunicarse

lo cual les permitirá identificar con más facilidad las posibles barreras y así eliminarlas al máximo.

Este debe ser el punto de partida para poder participar con opiniones y sugerencias razonadas correspondientes al ámbito de competencia de cada persona, acorde a un estilo participativo adoptado por la organización.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Conclusiones.

En la actualidad, los constantes cambios en todos los ámbitos de la vida humana, exige ir acorde a ellos, en la medida de lo posible; mantenerse informado -cuando menos-, de lo sucedido, es una de las tareas para no quedarse rezagado; otra, es adoptar una actitud de compromiso con lo que se hace.

En el primer apartado de la indagación, se habla de las organizaciones y de la importancia de la comunicación al interior de ellas para su funcionamiento sistemático. Pues bien, en una sociedad tan cambiante, estructurada en infinidad de organizaciones, los seres humanos deben considerar la necesidad de ubicar la función correspondiente a cada uno, al interior de ellas, con el fin de cumplir con la misión encomendada.

Por lo mismo, se puede recurrir a ubicar los tipos de mensajes emitidos, su propósito, si son parte de la comunicación ascendente, descendente u horizontal, así como observar las barreras que se puedan presentar y cómo se puede hacer para evitarlas; con lo anterior, se intentará lograr que la comunicación fluya ágilmente.

Por otro lado, en el segundo apartado se menciona a la calidad del producto, servicio o de cualquier otro aspecto en la vida del ser humano. Se le relaciona con el proceso administrativo y el comunicativo, juntos, son parte de los ingredientes requeridos para hacer funcionar una empresa y lograr sus objetivos.

Se hace referencia a la importancia de adoptar en la organización un estilo participativo para lograr con él que los empleados participen de manera razonada, con ideas y sugerencias, de acuerdo a sus funciones, así se dará paso a crear un

equipo de trabajo y al mismo tiempo, consolidarlo, para obtener avances tanto individuales como en el nivel de la organización.

Con lo anterior, todo miembro de la organización se sentirá parte de la misma y su moral será buena. Cuando el empleado participe espontáneamente, se comprometa con su trabajo y de a conocer sus ideas, la comunicación fluirá con más facilidad, lo cual beneficiará finalmente al trabajo individual y colectivo.

La presente investigación permitió reafirmar la idea de que para lograr brindar un servicio de calidad, se requiere obtener calidad en el trabajo previo, es decir, en la planeación y la realización de las actividades, y si la comunicación no fluye de manera óptima, no se podrá lograr del todo los objetivos planteados por la organización.

La calidad del trabajo se ve afectada en varios aspectos, entre ellos, la falta de adopción y compromiso de un estilo participativo, planeación adecuada, coordinación, apoyo, distribución razonable de los recursos humanos y definición de funciones; pero dentro de todo ello, se necesita recurrir a la comunicación comprometida y eficaz, para revertir el efecto de lo anterior, como paso fundamental de un procedimiento de reestructuración.

Pero la calidad se debe adoptar tanto entre los integrantes de las altas jerarquías, como en el resto de los miembros de la organización; en este caso, se habla del nivel departamental, pero al ser esta organización, parte de un organismo tal como lo es el Metro, habría de ser observado lo que sucede en el conjunto humano participante.

La hipótesis planteada al inicio de esta investigación, se refiere a que la comunicación interna del Departamento de Actividades Culturales, Sociales y Deportivas del S.T.C., Metro, es deficiente porque no se llevan a cabo reuniones de trabajo regularmente y no se hace uso adecuado de los reconocimientos y la capacidad de las personas, ello influye negativamente cuando se trata de ofrecer un servicio de calidad a los usuarios de las actividades.

La conclusión del tercer apartado, parte de considerar que la hipótesis no se logró comprobar del todo, pues para saber si el servicio es de calidad, se debería haber

recurrido por medio de un sondeo o encuesta, a la opinión particular de los trabajadores y sus familiares, porque finalmente son quienes hacen uso del servicio del Centro Social y Deportivo.

Sólo así se podría haber obtenido información complementaria para saber si realmente afecta la forma de comunicación, entre los miembros del Departamento, para dar un servicio de calidad.

Sin embargo, se pudo observar, que se requiere de un interés y compromiso para realizar un trabajo de calidad por medio de mecanismos eficaces de comunicación, como lo puede ser el realizar juntas de trabajo periódicas con regularidad, las cuales deben tener una estructura conducente a lograr los objetivos de las mismas.

También, que las opiniones de los subordinados sean tomadas en cuenta, -es decir, aplicar el estilo participativo-, con el fin de que ellos se sientan parte de la organización; esto llevará a dar un servicio adecuado a las necesidades de quienes lo requieren, lo cual proporcionará a su vez motivación y satisfacción para hacer las cosas con calidad.

De igual forma, reconocer la capacidad de los empleados y, si la organización requiere que desempeñen alguna otra función, se les capacite previamente, de no contar con los conocimientos adecuados para el próximo cargo a desempeñar.

Una propuesta a seguir en primera instancia, es recurrir a un curso de comunicación básica para todo el personal, incluyendo a los superiores, quienes son los que de esta forma pueden dar confianza a los subordinados para entrar en conjunto en el proceso de cambio, aplicando los conocimientos adquiridos.

En segundo término, se debe capacitar para ejercer un sistema participativo; de igual manera para trabajar en equipo, es decir, dar a conocer la forma en que se ha de proceder para hacerlo de tal o cual manera y en tercera actualizar a los empleados sobre las funciones que cada uno desempeña, en la medida de lo posible.

De igual forma, se debe establecer una delimitación de funciones por medio de un manual técnico - administrativo para informar a todo el personal y que se pueda consultar cada vez que sea necesario.

Por otro lado, como ya se había mencionado en el desarrollo de la investigación, sería interesante saber, científicamente, la opinión del trabajador y su familia respecto al servicio que ofrece el Departamento y, tomar en cuenta sus expectativas de calidad.

Otro problema a tratar en futuras investigaciones, sería el indagar cuál es la razón por la cual, los trabajadores y derechohabientes del Metro, no asisten con frecuencia al Centro Social y Deportivo, tomando en consideración los beneficios que pueden obtener en el aspecto físico y mental, y por tanto en todo tipo de funciones que les corresponda desempeñar en la sociedad.

Si bien se dice, el número de asistencias se incrementó, pero todavía no se alcanza a cubrir la capacidad máxima, incluso si se toma en cuenta que las instalaciones son gratuitas y funcionales; sólo se debe recordar que en los primeros años existía al parecer un mayor interés, sin contar con ellas.

Aventurándonos en las posibles causas de lo anterior, pueden ser: un servicio e información no adecuada y/o la poca motivación para acercarse al deporte y la cultura como medio de recreación, las distancias a recorrer de la casa-trabajo y/o escuela-Centro Social y Deportivo-casa, los bajos ingresos económicos, el tiempo insuficiente, la falta de organización del tiempo libre, etc.

Una limitante para realizar esta indagación, fue que en el sitio laboral estudiado, no se cuenta con un archivo interno organizado del todo, y del cual no hay -al parecer-, información completa sobre la década de los ochentas.

Por último, el problema de la comunicación en el trabajo y por lo tanto para que éste sea de calidad, puede tener la limitación de ser un problema de educación y/o formación, de cultura y de actitud; sin embargo, en la actualidad, se vive un proceso de cambio en el que la sociedad se organiza y participa, sea de manera independiente o no del gobierno.

Significa dejar atrás una cultura de rasgos autoritarios y paternalistas, dar paso así a un estilo participativo en cualquier ámbito de la vida humana, es decir, lo que sucede por ejemplo en el nivel político, puede afectar de forma positiva en el trabajo, en la escuela, en la familia y en lo cotidiano.

Si bien este cambio se está generando y en el futuro inmediato o a largo plazo pudiera darse de forma lenta o vertiginosa, el Centro Social y Deportivo, no debe quedarse rezagado y necesita actuar en este momento, acorde a los recursos con los que cuenta.

Biblio-hemerografía

Arzona Hernández, Felipe de J. (sic). Calidad el Secreto para la Productividad. México, Editora Técnica, S.A. 1987. 177 pp.

Bone, Diane y Rick Griggs. Calidad en el Trabajo. Guía Personal de Estándares Profesionales. México, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. 1992. 87 pp.

Bornman, Ernest G. (sic) La Comunicación. Un Problema de la Organización Moderna. España, Ed. Deusto. 1974. 357 pp.

Daft, Richard L. y Richard M. Steers (sic). Organizaciones. El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos. México, Ed. Limusa. 1992. 773 pp.

Departamento de Actividades Culturales, Sociales y Deportivas del S.T.C. Metro, "Notimetro". Núm. 16. Septiembre 1978. 20 pp.

Departamento de Actividades Culturales, Sociales y Deportivas, "Notimetro". Núm. 39. Marzo 1981. 20 pp.

Dessler, Gary. Organización y Administración. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1986. 410 pp.

Duhalt Krauss, Miguel F. (Sic). Técnicas de Comunicación Administrativa. México, Dirección General de Publicaciones-UNAM. 1974. 136 pp.

Goldhaber, Gerald M. (Sic). Comunicación Organizacional. México, Ed. Diana. 1994. 423 pp.

Johansen Bertoglio, Oscar. Las Comunicaciones y la Conducta de la Organización. México, Ed. Diana. 1975. 255 pp.

Sosa Pulido, Demetrio. Administración Por Calidad (APC). México, Ed. Limusa, S.A. de C.V. 1991. 151 pp.

Otros documentos

Departamento de Actividades Culturales, Sociales y Deportivas del S.T.C., Metro. Archivo Interno.

Departamento de Actividades Culturales, Sociales y Deportivas del S.T.C., Metro. Programa Anual de Actividades 1995. 10 pp.

Sistema de Transporte Colectivo, Metro. Informe Anual. 1993. 66 pp.

Sistema de Transporte Colectivo, Metro. Manual de Organización Institucional. 1994. 232 pp.

Sistema de Transporte Colectivo-S.T.S.T.C. Reglamento que Fija las Condiciones Generales de Trabajo. 1991. 84 pp.